STARDOM UNIVERSITY

جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم

العدد الثاني - المجلد الثالث لعام 2025م

رقم الإيداع الدولي : ISSN 2980-3799

بسم الله الرحمن الرحيم

هئية تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات"الاقتصادية والإدارية"

رئيس هيئة التحرير

د شذى يوسف عبد الخالق - الأردن

مدير هيئة التحرير

د. مناف نعمة - العراق

التدقيق اللغوي

د. باسم الفقير - الأردن

أعضاء هيئة التحرير

د. ربا ابوشهاب - الأردن

د. ذكريات صوفانر - أمريكا

د. عبد الناصر الصغير - ليبيا

د. محمد أحمد عثمان - السعودية

د. لبنى المسيبلي - اليمن

جميع حقوق الملكية الأدبية و الفنية محفوظة

لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

الاقتصاد السُّوريّ نحو التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ – التَّحدّيات والآفاق

(دراسة نوعية)

الطالب: خالد جاسم

الملخّص

تتناول هذه الدِّراسَة تحليل واقع التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ للاقتصاد السُّوريّ، مركّزة على التَّحدّيات التي تميّز المرحلة الانتقاليَّة بعد عام 2024، ومستشرفةً آفاق تطبيق تجربة التحوّل الرقميّ على الاقتصاد السوريّ. ويأتي اختيار هذا الموضوع في ظلّ تنامي الدَّور المحوريّ للتكنولوجيا في إعادة هيكلة الاقتصادات الوطنيّة، خاصّة، في البيئات التي تمرّ في مرحلة ما بعد النِّزاعات، حيث تمثّل الرَّقمنة والتَّخطيط الذَّكيّ أدوات استراتيجيَّة لتعزيز الكفاءة المؤسّسيَّة، وتحسين تخصيص الموارد، ودعم اتّخاذ القرار القائم على البيانات.

واعتمدت الدِّراسَة على المنهج النَّوعيّ، باستخدام المقابلات المفتوحة شبه المهيكلة مع عيّنة قصديَّة مكوّنة من عشرين خبيراً ومختصّاً في مجالات الاقتصاد، وتكنولوجيا المعلومات، والسِّياسَات العامّة، والإدارة. وجرى تحليل البيانات وفق منهجيَّة تحليل المحتوى النَّوعيّ، مع تطبيق التَّرميز المزدوج والتَّحقّق من صحّة المشاركين بِهدف ضمان مصداقيَّة الدِّراسة وموضوعيَّتها.

وأظهرت النَّتائج أنَّ التَّحوّل الرقميّ في سورية يواجه جملة من التَّحدّيات البنيويَّة والتَّنظيميَّة، أبرزها ضعف البنية التَّحتيَّة الرَّقميَّة، ونقص الكفاءات المؤهّلة لتوظيف أدوات التَّحليل التَّنبّؤيّ وتقنيَّات التَّعلّم الآليّ، وقصور الإطار التَّشريعيّ عن مواكبة متطلّبات الاقتصاد الرقميّ، بالإضافة إلى التَّباين الكبير في جاهزيَّة المؤسَّسات الحكوميّة تبعاً لحجمها ومواردها، وأظهرت النَّتائج أيضاً أن هناك فجوة بين الرؤى الاستراتيجيَّة المعلنة والتَّطبيق العمليّ، ممَّا يبطّئ من وتيرة تنفيذ المشاريع الرَّقميَّة.

ولكن رغم هذه التَّحدّيات، أبرزت الدِّراسَة عدداً من الفرص الواعدَّة، أهمّها: إمكانيَّة الاستفادة من التَّجارب الدوليَّة القابلة للتكييف مع الواقع السُّوري في المرحلة محلّ الدِّراسة، واعتماد استراتيجيّات تدريجيَّة تبدأ بتطوير البنية التَّحتيَّة، وتعزيز البيئة التَّشريعيَّة، وتوسيع الشَّراكات بين القطاعين العامّ والخاصّ، والاستفادة من دعم المانحين والمنظَّمات الدوليَّة. وتمّ تحديد أولويَّات عمليَّة لخارطة طريق على مدى السَّنوات الثَّلاث المقبلة، تشمل: تأسيس مراكز وطنيّة لتحليل البيانات، وإطلاق منصَّات وخدمات رقميَّة حكوميّة، وتعزيز الأمن السِّيبرانيّ، وتنمية الكفاءات الرَّقميَّة المحليّة.

وتخلص الدِّراسَة إلى أنَّ نجاح مسار التَّحوّل الرقميّ، والتَّخطيط الذَّكيّ في سورية يتطلّب تبنّي مقاربة شاملة ومتدرّجة، تراعي خصوصيَّة السِّياق المحليّ، وتدمج بين التِّكنولوجيا والإصلاح المؤسّسيّ، بما يعزّز القدرة التَّنافسيَّة للاقتصاد الوطنيّ، ويسهم في تحقيق التَّنمية المستدامة.

الكلمات الدِّلاليَّة: التَّحوّل الرقميّ، التَّخطيط الذَّكيّ، الاقتصاد السُّوريّ، التَّنمية المستدامة، الحوكمة الرَّقميَّة.

Abstract

This study analyzes the reality of digital transformation and smart planning in the Syrian economy, focusing on the challenges characterizing the transitional phase after 2024 and exploring the prospects for implementing the digital transformation experience in the Syrian economy. This topic was chosen in light of the growing pivotal role of technology in restructuring national economies, particularly in post-conflict environments. Digitization and smart planning represent strategic tools for enhancing institutional efficiency, improving resource allocation, and supporting data-driven decision-making.

The study adopted a qualitative approach, using semi-structured open interviews with a purposive sample of twenty experts and specialists in the fields of economics, information technology, public policy, and administration. The data was analyzed using a qualitative content analysis methodology, applying double coding and verifying the health of participants to ensure the study's credibility and objectivity.

The results revealed that digital transformation in Syria faces a number of structural and organizational challenges, most notably weak digital infrastructure, a lack of qualified personnel capable of employing predictive analysis tools and machine learning techniques, and the inadequacy of the legislative framework to keep pace with the requirements of the digital economy. This is in addition to the significant disparity in the preparedness of government institutions, depending on their size and resources. The results also revealed a gap between declared strategic visions and practical implementation, which slows the pace of digital project implementation. Despite these challenges, the study highlighted a number of promising opportunities, most notably: the possibility of benefiting from international experiences that can be adapted to the Syrian situation at the phase under study; the adoption of gradual strategies that begin with

developing the infrastructure, strengthening the legislative environment, expanding partnerships between the public and private sectors, and leveraging the support of donors and the concerned international organizations.

Practical priorities were identified for a roadmap over the next three years, including: establishing national data analysis centers, launching government digital platforms and services, enhancing cybersecurity, and developing local digital competencies. The study concludes that the success of the digital transformation process and smart planning in Syria requires adopting a comprehensive and gradual approach that takes into account the specificities of the local context and integrates technology with institutional reform. This enhances the competitiveness of the national economy and contributes to achieving sustainable development.

Keywords: Digital transformation, smart planning, Syrian economy, sustainable development, digital governance.

المقدّمة:

شهد الاقتصاد السُوريّ خلال العقدين الأخيرين سلسلة من التَّحدّيات البنيويَّة العميقة، تفاقمت بفعل تعقيدات المشهدين السِّياسيّ والاقتصاديّ، إضافة إلى العوامل الاجتماعيَّة التي أثَّرت بصورة مباشرة على قدرته على النُّموّ والتَّعافي. وبرزت الحاجة الملحّة، مع الدُّخول في مرحلة ما بعد عام 2024، إلى إعادة هيكلة شاملة للمنظومة الاقتصاديَّة، بما يتيح استيعاب المتغيّرات العالميَّة، والتَّكيّف مع الاتّجاهات الحديثة في الإدارة والتَّنمية. وفي هذا الإطار، يتبوّأ كلٌّ من التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ موقعاً محوريّاً، باعتبارهما ركيزتين أساسيتَّين، في إعادة تشكيل البنية الاقتصاديَّة السُوريَّة، وتحقيق أهداف التَّنمية المستدامة(Donovan et al., 2025).

ولا يقتصر التَّحوّل الرقميّ على دمج التِّقنيّات الحديثة في العمليّات الاقتصاديَّة والإداريَّة، بل يمتدّ ليشمل إعادة صياغة نماذج الأعمال، وتطوير الهياكل المؤسّسيَّة، وبناء بيئة تنظيميَّة مرنة وقادرة على التَّكيّف مع التَّغيّرات المتسارعة. أمَّا التَّخطيط الذَّكيّ، فيعتمد على أدوات التَّحليل التَّنبّؤيّ، والبيانات الضَّخمة، وخوارزميَّات التَّعلّم الآليّ، لتوجيه القرارات الاستراتيجيَّة، وتعزيز كفاءة تخصيص الموارد. وقد أظهرت التَّجارب الدوليَّة، خصوصاً في الدُّول التي مرّت بظروف استثنائيَّة مشابهة، أنَّ الدَّمج بين هذين المسارين يسهم في تسريع وتيرة التَّعافي الاقتصاديّ، ورفع القدرة التَّنافسيَّة، وتقليص فجوة الأداء بين المؤسَّسات المحليّة ونظيراتها في الاقتصادات الأكثر تقدّماً(Radchenko, K. 2024).

ورغم وضوح الجدوى من التَّحوّل الرقميّ، تواجه سورية في مسارها نحو تبنّي التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ جملة من التَّحدّيات، يأتي في مقدَّمتها ضعف البنية التَّحتيَّة التِّقنيَّة، وغياب التَّشريعات المتطوّرة الدَّاعمة للاقتصاد الرقميّ، ونقص الكفاءات البشريَّة القادرة على توظيف التِّقنيّات الحديثة بفاعليَّة، فضلاً عن محدوديَّة الموارد الماليَّة المخصّصة لتنفيذ مشروعات التَّحوّل. كما يشكّل غياب التَّنسيق المؤسّسيّ، وتكامل قواعد البيانات بين الجهات المعنيَّة، عائقاً جوهريّاً أمام بناء منظومة تخطيط ذكيّ متكاملة وفعَّالة(Habib, 2023).

واستناداً إلى المعطيات السَّابقة، تهدف هذه الدِّراسَة إلى استقصاء تصوّرات النُّخبة الاقتصاديَّة والإداريَّة حول التَّحدّيات، والفرص المستقبليَّة للتحوّل الرقميّ، والتَّخطيط الذَّكيّ، في الاقتصاد السُوريّ بعد عام 2024، وذلك من خلال منهجيَّة نوعيَّة تعتمد على المقابلات المفتوحة مع عيّنة مختارة من الخبراء والمختصّين، وتسعى الدِّراسَة إلى تقديم رؤية تحليليَّة قابلة للتطبيق، يمكن أنْ تشكّلَ أساساً لوضع خارطة طريق عمليَّة تدعم جهود إعادة هيكلة الاقتصاد السُوريّ، وتؤسّس لمرحلة جديدة من التَّنمية القائمة على المعرفة والتِّكنولوجيا.

مشكلة الدِّراسَة:

على الرَّغم من تنامي الوعي بأهمّيَّة التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ كأدوات استراتيجيَّة لإعادة بناء الاقتصاد السُّوريّ، فإنَّ عمليَّة تبنّي هذه المفاهيم ما تزال تواجه جملة من العقبات البنيويَّة والتَّنظيميَّة. فبعد عام 2024، دخلت سورية مرحلة انتقاليَّة دقيقة تتطلَّب إعادة هيكلة شاملة للمنظومة الاقتصاديَّة بما ينسجم مع التَّطوّرات التِّكنولوجيَّة العالميَّة، غير أنَّ الواقع المحليّ يكشف عن استمرار ضعف البنية التَّحتيَّة الرَّقميَّة، وغياب التَّشريعات المرنة الدَّاعمة للابتكار، ونقص الكفاءات البشريَّة القادرة على توظيف تقنيَّات التَّحليل التَّنبّؤيّ والتَّعلّم الآليّ في دعم عمليَّة صنع القرار.

كما تتجلّى العقبات أمام التَّحوّل الرقميّ من جهة المؤسَّسات الحكوميّة أيضاً؛ إذْ إنَّ التَّباين واضح بينها في مدى استخدام الرَّقمنة، وفي طبيعة قواعد بياناتها، ممّا يحدّ من جاهزيَّتها لبناء منظومة تخطيط ذكيّ متكاملة، فضلًا عن ضعف آليَّات التَّنسيق المؤسّسيّ، ومحدوديَّة الموارد الماليَّة، والمعوقات الثَّقافيَّة والإداريَّة.

وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة هذه الدِّراسَة في الإجابة على السُّؤالين الآتيين:

1. ما أبرز التَّحدّيات البنيويَّة والتَّشريعيَّة والمؤسّسيَّة التي تُعيق تطبيق مسار التَّحوّل الرقميّ في الاقتصاد السُّوريّ بعد عام 2024؟
2. كيف يمكن توظيف أدوات التَّخطيط الذَّكيّ لتجاوز تلك التَّحدّيات، وصياغة خارطة طريق عمليَّة تدعم إعادة الهيكلة الاقتصاديَّة وتحقّق التَّنمية المستدامة؟

أهداف الدِّراسَة:

تهدف هذه الدِّراسَة أولاً إلى فهم السِّياق العامّ الذي يحيط بعمليَّة التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ في سورية بعد عام 2024، وذلك من خلال تحليل العوامل السِّياسيّة، والاقتصاديَّة، والتِّكنولوجيَّة، التي تؤثّر في مسار هذه التَّحوّلات، وإبراز التَّداخل بينها في صياغة بيئة العمل المؤسّسيّ.

كما تسعى هذه الدِّراسَة إلى الكشف عن التَّحدّيات الاقتصاديَّة والبنيويَّة التي تعيق تبنّي التَّحوّل الرقميّ، وتشمل محدوديَّة البنية التَّحتيَّة التِّقنيَّة، وضعف التَّشريعات الدَّاعمة، ونقص الكفاءات البشريَّة المؤهّلة، بالإضافة إلى التَّباين في مستوى جاهزيَّة المؤسَّسات الحكوميّة للتكيّف مع متطلّبات الاقتصاد الرقميّ.

وتهدف الدِّراسَة أيضاً إلى تقييم جاهزيَّة المؤسَّسات الحكوميّة من منظور النُّخبة الاقتصاديَّة والإداريَّة،وقياس قدرتها على توظيف أدوات التَّحليل التَّنبّؤيّ، وتقنيَّات التَّعلّم الآليّ، في دعم صنع القرار الاستراتيجيّ، باعتبار ذلك مؤشّراً على نضج منظومة التَّخطيط الذَّكيّ.

وتهدف الدِّراسَة، إضافة إلى ما سبق، إلى استكشاف الإصلاحات التَّشريعيَّة والمؤسّسيَّة اللازمتين لتمكين منظومة التَّخطيط الذَّكيّ، بحيث تصبح أكثر ملاءمة للسياق السُّوريّ، وتحقّق التَّوازن بين متطلّبات البنية التَّحتيَّة الماديَّة، والقدرات البشريَّة، والمعايير التَّنظيميَّة.

وأخيراً، يضع الباحث في هذه الدراسة نصب عينيه صياغة مقترحات عمليَّة يمكن ترجمتها إلى خارطة طريق واضحة المعالم للسنوات الثَّلاث المقبلة، وتضمن بناء تحوّل رقميّ مستدام يواكب التَّطوّرات العالميَّة، ويستجيب في الوقت ذاته لخصوصيَّة الواقع السُّوريّ.

أهمّيَّة الدِّراسَة:

تنبع أهمّيَّة هذه الدِّراسَة من تركيزها على موضوع استراتيجيّ وحيويّ لمستقبل الاقتصاد السُّوريّ، يتمثّل في تطبيق التَّحوّل الرقميّ عليه، واعتماده على التَّخطيط الذَّكيّ خلال مرحلة ما بعد عام 2024، وهي مرحلة انتقاليَّة حسَّاسة تتطلَّب قرارات مبنيَّة على أسس علميَّة، ورؤية مُستقبليَّة طويلة المدى.

وتكتسب أهمّيَّتها العلميَّة من سدّ فجوة واضحة في الأدبيَّات العربيَّة والسُّوريَّة، إذ نادراً ما تناولت الدِّراسّات قضايا التَّحوّل الرقميّ في سياقات ما بعد النِّزاعات، وخاصّةً، من منظور نوعيّ يعتمد على استقراء آراء النُّخبة والمختصّين. كما تُقدّم الدِّراسَة إطاراً تحليليّا يساعد الباحثين في تطوير نماذج نظريَّة وتطبيقيَّة لقياس الجاهزيَّة الرَّقميَّة، وتحديد أولويَّات التَّخطيط الذَّكيّ في بيئات مشابهة.

أمَّا على الصَّعيد العمليّ، فتتمثّل أهمّيَّتها في صياغة توصيَات وسياسَات قابلة للتطبيق تدعم صانعي القرار، والمؤسَّسات الحكوميّة، والقطاع الخاصّ في وضع استراتيجيّات عمليَّة لتعزيز التَّحوّل الرقميّ، سواء عبر الاستثمار في البنية التَّحتيَّة، أم في تطوير الكفاءات البشريَّة، أم في تهيئة البيئة التَّشريعيَّة والتَّنظيميَّة.

وتظهرُ أهمّيَّة إضافيَّة للدراسَةِ من جهةِ قدرة نتائجها على توجيه المانحينَ، والمنظَّمات الدوليَّة نحو دعم برامج ومشروعات ذات أثر مباشر على القدرات الرَّقميَّة والمؤسّسيَّة في سورية، إضافة إلى ما توفّره المنهجيَّة النَّوعيّة المعتمَدة من عمق في استكشاف المواقف، والتصوّرات، والخبرات العمليَّة التي قد لا تكشفها الدِّراسّات الكميَّة التَّقليديَّة، ممَّا يعزّز من شمولية الرُّؤية التَّحليليَّة ودقَّتها.

الدِّراسّات السَّابقة:

تُظهِر مراجعة الأدبيَّات العلميَّة أنَّ الاهتمام بموضوع التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ في البيئات الاقتصاديَّة النَّامية قد شهد تطوراً ملحوظاً خلال العقد الأخير، حيث تناولت الدِّراسّات الأولى منه جوانب البنية التَّحتيَّة التِّقنيَّة، والجاهزيَّة المؤسّسيَّة، بوصفها مدخلاً أساسيَّاً للتغيير. ففي دراسة مبكّرة أجراها الخطيب والسعدي (2023) حول دور التَّحوّل الرقميّ في تطوير الخدمات المصرفيَّة في البيئات العربيَّة، أُشيرَ إلى أنَّ ضعف الاستثمار في التِّقنيّات الحديثة يشكّل عائقاً أمام تحسين الكفاءة التَّشغيليَّة، وهو ما يتطلّب خططاً استراتيجيَّة متكاملة تعالج الفجوة التِّقنيَّة والبشريَّة معاً. وتبعتها دراسة الخزعلي (2023) التي تناولت التَّحوّل الرقميّ في المؤسَّسات الحكوميّة الأردنيَّة، مبيّنة أنَّ التَّشريعات، واللَّوائح الإداريَّة تُؤدّي دوراً محوريّاً في نجاح مشاريع الرَّقمنة، إلى جانب ضرورة تهيئة الكوادر البشريَّة.

وفي السِّياق السُّوريّ، جاءت دراسة الموصلي والحسن (2022) لتسجّل واحدة من المحاولات القليلة التي بحثت في تأثير الرَّقمنة على أداء المؤسَّسات التَّعليميَّة، مؤكّدة أنَّ ضعف البنية التَّحتيَّة للاتصالات يمثّل عقبة رئيسة أمام التَّحوّل. ومع تزايد الاهتمام الدَّوليّ بالتَّحوّل الرقميّ، قدَّمت دراسة Zhang et al. (2023) إطاراً تحليليّا لتبنّي الحكومات النَّامية للأنظمة الذَّكيّة، موضّحة أنَّ نجاح هذه التَّحوّلات يرتبط بعوامل ثقافيَّة وإداريَّة بقدر ارتباطه بالبنية التَّحتيَّة التِّقنيَّة. وقد ناقشت دراسة Al-Khouri (2018) في ميدانٍ أرحب تجارب التَّحوّل الذَّكيّ في المنطقة العربيَّة، مركّزة على أهمّيَّة التَّكامل بين الابتكار المؤسّسيّ والسِّياسَات العامّة لخلق بيئة رقميَّة مستدامة.

ثم أضافت دراسة Al-Naimi (2022) بُعداً آخر، إذ حلّلت دور التَّحليل التَّنبّؤيّ في دعم القرارات الاقتصاديَّة في دول الخليج العربية، وأشارت إلى إمكانِ نقل هذه التَّجارب إلى بيئات مشابهة إذا ما توافرت القدرات البشريَّة المناسبة. أمَّا دراسة لسنيبشر وآخرون 2022 فقد خصّصت تركيزها على إصلاح التَّشريعات الرَّقميَّة في سياق ما بعد النِّزاعات، مؤكّدة أنَّ الإطار القانونيّ يشكّل شرطاً سابقاً لنجاح أيَّة عمليَّة تحوّل رقميّ. وفي السِّياق الأكاديميّ السُّوريّ، وجاءت دراسة Digital Transformation Strategy for Developing Higher Education in Syria المنشورة في عام 2023 لتقدّم رؤية تطبيقيَّة للتحوّل الرقميّ في التَّعليم العالي السُّوريّ، مقترحة خطوات تنفيذيَّة يمكن تكييفها في القطاعات الأخرى. وأخيراً، عرضت دراسة Tofan & Vatamanu (2025) منظوراً حديثاً حول استدامة التَّحوّل الرقميّ في البيئات الأوروبيَّة، وربطت بين التَّحوّل الذَّكيّ، والتَّنمية الاجتماعيَّة، ممَّا يوفّر إطاراً مقارناً يمكن الإفادة منه عند دراسة الحالة السُّوريَّة، خصوصاً في مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصاديَّة.

وأظهرت نتائج هذه الدِّراسَة توافقاً مع ما ذهبت إليه العديد من الدِّراسّات العربيَّة والأجنبيَّة في تشخيص العوامل الحاسمة لنجاح التَّحوّل الرقميّ، حيث تلتقي مع الخطيب والسعدي (2023) والحسن والموصلي (2022) في التَّأكيد على أنَّ ضعف البنية التَّحتيَّة التِّقنيَّة، وقصور التَّشريعات، يمثّلان عقبتين رئيسيتين أمام تبنّي الرَّقمنة. كما تتقاطع مع الخزعلي (2023) وخوري ولسشيبنر وآخرون في إبراز أهمّيَّة الإطار القانونيّ، والحوكمة الرَّقميَّة ،كشرطين لنجاح مشروعات التَّحوّل، وتشارك Zhang et al. (2020) و Al-Naimi (2021) الرُّؤية حول دور الثَّقافة المؤسّسيَّة، وبناء القدرات البشريَّة في تمكين أدوات التَّحليل التَّنبّؤيّ، والتَّعلّم الآليّ.

وفي المقابل، تختلف هذه الدِّراسَة عن معظم الدِّراسّات السَّابقة من ناحيةِ اتّساع نطاق التَّحليل وشموله ؛ إذ تقدّم منظوراً كليّاً يدمج بين الأبعاد الاقتصاديَّة الكليَّة (العملة، والأسواق، والتَّمويل) والأبعاد المؤسّسيَّة والتَّشريعيَّة، بينما ركّز كثير من الدِّراسّات السابقة على قطاعات، أو مجالات، محدّدة. كما تنفرد، هذه الدِّراسة بوضع **خارطة طريق زمنيَّة قابلة للتنفيذ خلال ثلاث سنوات**، وهي تربط، في آنٍ معاً، بين تطوير البنية التَّحتيَّة الرَّقميَّة، وتحديث التَّشريعات، وتعزيز الأمن السِّيبرانيّ، وتكامل قواعد البيانات، وهو ما لم تتطرق إليه الدِّراسّات السَّابقة بالتَّفصيل في السِّياق السُّوريّ ما بعد 2024.

وبذلك، تسدّ هذه الدِّراسَة فجوة بحثيَّة تتمثّل في غياب تحليل نوعيّ شامل يربط بين التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ على مستوى الاقتصاد الوطنيّ في بيئة ما بعد النِّزاع، ويقدّم إطاراً تطبيقيّاً مرحليّاً يوازن بين متطلّبات البنية التَّحتيَّة، والقدرات البشريَّة، والمعايير التَّشريعيَّة، بما يجعلها إضافة علميَّة وعمليَّة متميّزة في حقل الدِّراسّات المعنيَّة بالتَّحوّل الرقميّ في الدول النَّامية.

وعلى الرغم من تقاطع نتائج هذه الدِّراسة مع العديد من الدِّراسَات العربيَّة والأجنبيَّة في إبراز العقبات المشتركة المتمثّلة في ضعف البنية التِّقنيَّة، وقصور التَّشريعات، وأهمّيَّة بناء القدرات البشريَّة، إلّا أنّها تختلف عنها في عدّة جوانب جوهريَّة. فهي أوّل دراسة تُعالج السِّياق السُّوريّ بعد عام 2024 بمنظور تكاملي يربط بين الأبعاد الاقتصاديَّة الكليَّة (العملة، والأسواق، والتَّمويل) من جهة، والأبعاد المؤسَّسيَّة والتَّشريعيَّة من جهة أخرى، بدلاً من الاقتصار على قطاع محدَّد كما فعلت أغلب الدِّراسَات السابقة.

كما تنفرد هذه الدِّراسة بتقديم خارطة طريق زمنيّة قابلة للتنفيذ خلال ثلاث سنوات، تتضمّن إجراءات متوازية لتطوير البنية التَّحتيَّة الرَّقميَّة، وتحديث التَّشريعات، وتعزيز الأمن السِّيبرانيّ، وتكامل قواعد البيانات الوطنيَّة. هذه الإضافة تجعلها تُسهم في سدّ فجوة بحثيَّة واضحة، إذ لم تقدّم الدِّراسَات السابقة نموذجاً عمليّاً متكاملًا يُلائم ظروف الاقتصادات ما بعد النِّزاع. ومن ثمّ، فإنَّ إسهام هذه

الدِّراسة يتجلّى في صياغة إطار تطبيقيّ نوعيّ يعزّز فهم العلاقة بين التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ في الحالة السُّوريَّة، ويقدّم قيمة علميَّة وعمليَّة مضافة للباحثين وصنّاع القرار على حدّ سواء.

الإطار النظريّ:

1. التَّحوّل الرقميّ: المفهوم والأسس النَّظريَّة:

يمثّل التَّحوّل الرقميّ أحد أبرز التَّحوّلات البنيويَّة في النُّظم الاقتصاديَّة والإداريَّة المعاصرة، فلم يَعُدِ، اليومَ، مجرّد إدخال أدوات تقنيَّة، أو تحويل العمليّات الورقيَّة إلى رقميَّة، بل أصبح إطاراً شاملاً لإعادة تشكيل أسلوب عمل المؤسَّسات وإدارة مواردها البشريَّة وغير البشريَّة، وتنظيم آليَّة تعاملها مع عملائها ومع أصحاب المصلحة عموماً. وتشير الأدبيَّات الحديثة إلى أنَّ التَّحوّل الرقميّ يتجاوز الجانب التِّقنيّ ليشمل إعادة هيكلة شاملة في الثَّقافة المؤسّسيَّة، ونماذج الأعمال، وسلاسل القيمة، بما يتيح تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار.

ووفقاً لـ Westerman وآخرين، يقوم التَّحوّل الرقميّ على مزيج من القدرات التِّكنولوجيَّة والقيادة التَّحويليَّة، بحيث لا تكتمل فاعليَّته إلا إذا كان مدعوماً برؤية استراتيجيَّة تتكامل مع أهداف المؤسَّسة على المدى البعيد(Westerman, 2020 & Bonnet).

كما يبرز نموذج *Digital Capability Framework* كأحد النَّماذج الأكاديميَّة التي تحدّد عناصر التَّحوّل في ستَّة مجالات أساسيَّة؛ تشمل: الاستراتيجيَّة، والعمليّات، والبنية التَّحتيَّة التِّقنيَّة، والحوكمة، والمهارات، وثقافة الابتكار(Elia et al., 2024).

وتتضمّن الأبعاد المحوريّة للتحوّل الرقميّ مجموعة من التِّقنيّات التي أصبحت تشكّل أساس البنية الاقتصاديَّة الحديثة، ومنها البيانات الضَّخمة (Big Data) التي تمكّن من تحليل كميَّات هائلة من المعلومات لاستخلاص أنماط، واتّجاهات تدعم اتّخاذ القرار، والحوسبة السَّحابيَّة (Cloud Computing) التي توفّر بيئة مرنة وقابلة للتوسّع لتشغيل الخدمات الرَّقميَّة، وإنترنت الأشياء (IoT) الذي يربط الأصول الماديَّة بالشَّبكات الذَّكيّة لزيادة الكفاءة التَّشغيليَّة، بالإضافة إلى الذَّكاء الاصطناعيّ (AI) الذي يتيح الأتمتة المتقدّمة، والتَّحليلات التَّنبّؤيّة.

وتؤكّد التَّجارب الدوليَّة أنَّ نجاح التَّحوّل الرقميّ يتطلّب بيئة تنظيميَّة وتشريعيَّة محفّزة، إلى جانب استثمارات مستدامة في البنية التَّحتيَّة والمهارات. ويمكن الاستشهاد بتجربة إستونيا، كنموذج رائد في إنشاء اقتصاد رقميّ متكامل يقوم على الهويَّة الرَّقميَّة، وتكامل قواعد البيانات الحكوميّة، وتوفير خدمات رقميَّة شاملة

للمواطنين(Qasem, 2025)، وكذلك تجربة سنغافورة التي طوّرت إطاراً وطنيّاً للتحوّل الرقميّ يتكامل مع خطط التَّنمية الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة(ابتكر، 2021)، وتوفّر تلك النَّماذج دروساً يمكن تكييفها وفق الخصوصيَّات السِّياسيّة والاقتصاديَّة للدول التي تمرّ بمرحلة إعادة هيكلة، ومنها سورية، شريطة توفّر الإرادة المؤسّسيَّة، والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التَّحوّل.

2. التَّخطيط الذَّكيّ: المفهوم والمكوّنات:

يُعرَّف التَّخطيط الذَّكيّ في الأدبيَّات المعاصرة بأنَّه عمليَّة تخطيط استراتيجيَّة مدعومة بالأدوات الرَّقميَّة، والتَّحليلات المتقدّمة، التي تمكّن من جمع البيانات، وتحليلها، واستخدامها في صياغة قرارات أكثر دقّة وفاعليَّة. ويعتمد هذا النوع من التَّخطيط على منظومات متكاملة من التِّكنولوجيا، والمعلومات، والخوارزميَّات، التي تمكّن من التَّنبّؤ بالتَّحدّيات والفرص، ووضع سيناريوهات بديلة، وتقييم أثر السِّياسَات قبل تنفيذها، مختلفاً بذلكَ عن التَّخطيط التقليديّ الذي يعتمد على بيانات تاريخيَّة وتحليلات يدويَّة، بينما يقوم التَّخطيط الذَّكيّ على بيانات لحظيَّة وتكامل بين مصادر متعدّدة، ممَّا يتيح مستوى أعلى من المرونة في الاستجابة للتغيّرات المفاجئة(Kamariotou, 2018 & Kitsios).

وتقوم بنية التَّخطيط الذَّكيّ على عدد من المكوّنات الرَّئيسة، أبرزها: النَّمذجة التَّنبّؤيّة التي تستخدم تقنيَّات التَّحليل الإحصائيّ، وخوارزميَّات التَّعلّم الآليّ لتوقّع الاتّجاهات المستقبليَّة، وأنظمة دعم القرار التي توفّر لوحات معلومات تفاعليَّة لعرض مؤشّرات الأداء، بالإضافة إلى التَّكامل بين قواعد البيانات الحكوميّة والخاصّة لتسهيل تدفّق المعلومات بين الجهات المعنيَّة، ويتضمّن التَّخطيط الذَّكيّ كذلكَ اعتماد مؤشّرات أداء ذكيّة يتمّ تحديثها تلقائيّاً وفق التَّغيّرات الميدانيّة، وربطها بالأهداف الاستراتيجيَّة على المستويين الوطنيّ والمؤسّسيّ.

وتبرز تجارب المدن الذَّكيّة كنماذج عمليَّة لتطبيق التَّخطيط الذَّكيّ، حيث يتمّ استخدام البيانات الضَّخمة، وأجهزة الاستشعار، وأنظمة التَّحليل الفوريّ، لإدارة الموارد الحضريَّة بكفاءة، وضبط استهلاك الطَّاقة، وتحسين النَّقل العامّ، وتعزيز السَّلامة العامّة. وقد طوّرت مؤسَّسات مثل *Arup* و *Rockefeller Foundation* إطار "City Resilience Framework" الذي يربط بين التَّخطيط الذَّكيّ، والقدرة على الصُّمود أمام الأزمات. وتؤكّد الدِّراسَات أنَّ نجاح التَّخطيط الذَّكيّ يعتمد على أربعة عوامل أساسيَّة: وجود

إطار تشريعيّ مرن يدعم الابتكار، وبنية تحتيَّة رقميَّة موثوقة، وكفاءات بشريَّة قادرة على تحليل البيانات وتفسيرها، ونظام حوكمة يضمن التَّنسيق بين مختلف الجهات. في السِّياق السُّوريّ، ويمثّل التَّخطيط الذَّكيّ

أداة حيويَّة لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطنيّ، إذ يمكنه دعم قرارات تخصيص الموارد المحدودة، وتعزيز الشَّفافيَّة، وتوجيه الاستثمارات نحو القطاعات ذات الأولويَّة(Thrippleton et al., 2021).

3. مُستقبل التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ في السِّياق السُّوريّ:

يمثّل السِّياق السُّوريّ بعد عام 2024 بيئة معقّدة تتداخل فيها التَّحدّيات الاقتصاديَّة، والسِّياسيّة، والاجتماعيَّة، مع ضرورة إعادة بناء مؤسَّسات الدَّولة وتحديث بنيتها التَّحتيَّة، ورغم ضعف البنية الرَّقميَّة وغياب الأُطر التَّشريعيَّة المتطوّرة، إلا أنَّ هناك فرصاً حقيقيَّة للاستفادة من التَّجارب الدوليَّة والنَّماذج التِّقنيَّة المنخفضة التَّكلفة، مثل الاعتماد على البرمجيَّات المفتوحة المصدر، والحوسبة السَّحابيَّة، والشَّراكات مع القطاع الخاصّ، والمنظَّمات الدوليَّة. ومن منظور أكاديميّ، فإنَّ الدَّمج بين التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ في سورية يجب أنْ ينطلق من رؤية متكاملة تضع البنية التَّحتيَّة الرَّقميَّة في قلب عمليَّة الإصلاح المؤسّسيّ، مع التَّركيز على بناء قواعد بيانات موحّدة، وتطوير هويَّة رقميَّة وطنيّة، وإطلاق منصَّات حكوميّة إلكترونيَّة تغطّي الخدمات الأساسيَّة(Levant24, 2025).

إنَّ التَّحدّيات التي تواجه هذا المسار متعدّدة، أبرزها فجوة المهارات الرَّقميَّة نتيجة هجرة الكفاءات، وضعف التَّدريب، والقيود الماليَّة التي تحدّ من الاستثمار في المشاريع التِّقنيَّة، إضافة إلى الانقسام المؤسّسيّ، وتشتّت البيانات بين الجهات الحكوميّة. كما يمثّل غياب التَّشريعات المرنة أحد أهمّ المعوقات، إذ إنَّ القوانين الحاليّة لا توفّر بيئة جاذبة للابتكار أو الحماية الكافية للبيانات، وهو ما يعوق بناء الثِّقة مع القطاع الخاصّ والمستثمرين الدوليّين. ومع ذلك، فإنَّ توافر الإرادة السِّياسيّة والتّعاون مع الشُّركاء الدَّوليّين يمكن أنْ يسرّع وتيرة التَّحوّل، خاصّةً، إذا تمّ دمج مبادئ الحوكمة الرَّقميَّة في جميع مستويات التَّخطيط والإدارة(Al-Khouri, 2018).

ويَظهر، في هذا السِّياق، الدَّور المحوريّ للتخطيط الذَّكيّ كأداة لتجاوز القيود الماديَّة والبشريَّة، حيث يمكن للنماذج التَّنبّؤيّة، وأنظمة دعم القرار أنْ تساعد في تحديد أولويَّات الاستثمار، وتوجيه الموارد نحو المشاريع الأكثر تأثيراً على المديين القصير والمتوسّط. كما يمكن أنْ يوفّر التَّحوّل الرقميّ بيئة بيانات مفتوحة تدعم الشَّفافيَّة والمساءلة، وتسمح بمشاركة أوسع للمجتمع المدنيّ والقطاع الخاصّ في صنع القرار. ويتطلّب نجاح هذا المسار استراتيجيَّة وطنيّة شاملة، تبدأ بتعزيز البنية التَّحتيَّة الرَّقميَّة، وتطوير التَّشريعات الدَّاعمة لها، وتنمية الكفاءات المحليّة، وصولاً إلى بناء منظومة تخطيط ذكيّ قادرة على قيادة عمليَّة إعادة الإعمار، وتحقيق التَّنمية المستدامة.

منهجيَّة الدِّراسَة:

تعتمد الدِّراسَة على المنهج النَّوعيّ لاستكشاف التَّحوّل الرقميّ والتَّخطيط الذَّكيّ في الاقتصاد السُّوريّ من منظور النُّخبة والمختصّين. فاستخدمت المقابلات المفتوحة شبه المهيكلة مع عيّنة قصديَّة من عشرين خبيراً في الاقتصاد، وتكنولوجيا المعلومات، والسِّياسَات العامّة، والإدارة، تمّ اختيارهم لتنوّع خبراتهم، ولمعرفتهم العميقة بالسِّياق السُّوريّ.

وجرت المقابلات فرديَّاً بالحضور الواقعيّ، أو عبر الاتّصال المرئيّ. وجرى تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى النَّوعيّ بثلاث مراحل: قراءة متعمّقة، وترميز مفتوح، وتصنيف محوريّ. ولغاية ضمان المصداقيَّة، استُخدِمَ التَّرميز المزدوج، والتَّحقّق من صحّة المشاركين. والتزمت الدِّراسَة بالمعايير الأخلاقيَّة من جهة إطلاع المشاركين على الأهداف، وضمان السِّريَّة. وتهدف المنهجيَّة إلى تقديم إطار شامل لفهم التَّحدّيات، والفرص، وصياغة توصيات عمليَّة تناسب الواقع السُّوريّ.

فرضيَّات الدِّراسَة:

انطلاقاً من أهداف الدِّراسَة واعتمادها على المنهج النَّوعيّ، صيغت مجموعة فرضيَّات استكشافيَّة لتوجيه البحث، وفهم التَّحدّيات والفرص المرتبطة بالتَّحوّل الرقميّ، والتَّخطيط الذَّكيّ في الاقتصاد السُّوريّ بعد عام 2024، وهي:

- وجود فجوة بين الرُّؤية والتَّطبيق العمليّ في المؤسَّسات الحكوميّة نتيجة ضعف البنية التَّحتيَّة، وغياب الخطط القابلة للتنفيذ.
- نقص الكفاءات المؤهّلة لتوظيف التَّحليل التَّنبّؤيّ، والتَّعلّم الآليّ، ممَّا يحدّ من فعاليَّة التَّخطيط الذَّكيّ.
- غياب بيئة تشريعيَّة وتنظيميَّة محفّزة يشكّل عائقاً أمام الابتكار، وجذب الاستثمارات التِّقنيَّة.
- تفاوت جاهزيَّة المؤسَّسات للتحوّل الرقميّ تبعاً للحجم، والنشاط، والموارد المتاحة.
- السَّنوات الثَّلاث المقبلة حاسمة، وتتطلَّب خارطة طريق تبدأ بالبنية التَّحتيَّة، والتَّشريعات وصولاً إلى تكامل البيانات.
- تبنّي شراكات بين القطاعين العامّ والخاصّ بدعم دوليّ يمكن أنْ يسرّع التَّحوّل الرقميّ، ويعزّز استدامته.

حدود الدِّراسَة:

تقتصر هذه الدِّراسَة مكانيَّاً على الجمهوريَّة العربيَّة السُّوريَّة، مركّزة على السِّياق الاقتصاديّ والمؤسّسيّ بعد عام 2024، دون إجراء مقارنات معمّقة مع دول أخرى. زمنيَّاً، تغطّي المُدَّة ممّا بعد 2024 وحتى السَّنوات الثَّلاث المقبلة، وهي مرحلة انتقاليَّة قد تتأثّر نتائجها بالتَّطوّرات المستقبليَّة. منهجيَّاً، اعتمدت على المنهج

النَّوعيّ باستخدام المقابلات المفتوحة شبه المهيكلة مع عيّنة قصديَّة من عشرين خبيراً في الاقتصاد، وتكنولوجيا المعلومات، والسِّياسَات العامّة، والإدارة، وتمثّل النَّتائج وجهات نظرهم في لحظة زمنيَّة محدّدة، ممَّا يحدّ من إمكانيَّة تعميمها. كما أنَّ الاعتماد على المقابلات قد يعرض النَّتائج لتحيّزات شخصيَّة، رغم اتّخاذ إجراءات للحدّ منها مثل: التَّرميز المزدوج، والتَّحقّق من صحّة المشاركين.

أداة الدِّراسَة:

اعتمدت هذه الدِّراسَة على أداة المقابلة المفتوحة شبه المهيكلة لجمع البيانات من نخبة من الخبراء والمختصّين في مجالات الاقتصاد، وتكنولوجيا المعلومات، والسِّياسَات العامّة، والإدارة المؤسّسيَّة، ممن يمتلكون معرفة معمّقة بالسِّياق الاقتصاديّ والمؤسّسيّ السُّوريّ بعد عام 2024. وصُمّمت المقابلة لتشمل خمسة أسئلة مفتوحة تغطّي محاور الدِّراسَة الرَّئيسة؛ وهي: التَّحدّيات الاقتصاديَّة والبنيويَّة، وجاهزيَّة المؤسَّسات الحكوميّة، وتوافر الكفاءات البشريَّة، والإصلاحات التَّشريعيَّة والمؤسّسيَّة، وأولويَّات خارطة الطَّريق للتحوّل الذَّكيّ.

وقد جرى اختيار هؤلاء الخبراء بناءً على مجموعة من المعايير المحدّدة، شملت: امتلاك خبرة أكاديميّة أو عمليّة لا تقل عن عشر سنوات في مجال تخصّصهم، وتولّي مواقع بحثيّة أو إداريّة مرتبطة مباشرة بموضوع الدِّراسة، والمشاركة في إعداد أو تقييم سياسات اقتصاديّة أو إداريّة سابقة، إضافةً إلى الإلمام بالتجارب الدوليّة في مجال التَّحوّل الذَّكيّ. إن اعتماد هذه المعايير أتاح ضمان تمثيل عيّنة تمتاز بالكفاءة والخبرة، مما يعزّز من موضوعيَّة النّتائج وقابليتها للتَّعميم.

وتمّ عرض الصِّيغة الأوليَّة لأسئلة المقابلة على لجنة تحكيم متخصّصة للتأكّد من ملاءمتها لأهداف الدِّراسَة، ووضوح صياغتها، ودقَّتها اللُّغويَّة، مع السَّماح للمحكّمين باقتراح أي تعديلات، أو إضافات ضروريَّة. وقد أقرَّ المحكّمون بصلاحيَّة الأسئلة ووضوحها.

ونُفِّذَت المقابلات بإرسال نموذج إلكترونيّ، وبريد إلكترونيّ للمشاركين، أو عبر منصَّات الاتّصال المرئيّ، بما يتيح لهم الإجابة بحريَّة وبتفصيل، مع إمكانيَّة التَّواصل اللاحق لتوضيح أي نقاط، أو استفسارات إضافيَّة. واستغرقت عمليَّة استلام الإجابات واستكمالها من كلِّ مشارك ما يعادل المُدَّة الزمنيَّة لمقابلة مباشرة (15–20 دقيقة)، ممَّا أتاح جمع بيانات غنيَّة ومرنة تدعم التَّحليل النَّوعيّ للدراسة.

عرض نتائج أسئلة البحث:

السُّؤال الأول: ما أبرز التَّحدّيات الاقتصاديَّة التي تعيق، من وجهة نظركم، جهود إعادة هيكلة الاقتصاد السُّوريّ في مرحلة ما بعد عام 2024؟

أشار المجيب (1) إلى أنَّ أبرز التَّحدّيات الاقتصاديَّة التي تراها تُعيق إعادة هيكلة الاقتصاد السُّوريّ بعد عام 2024 كانت تتبلور في (انكماش النَّاتج المحليّ الإجماليّ) بينما أشار المجيب (2) إلى بـ (انهيار سعر الصَّرف وتضخّم العملة)، في حين ذكر المجيبان (3) و(4) أنَّ أبرز التَّحدّيات تمثّلت بِـ (تراجع عائدات النِّفط والغاز)، وأوضّح كل من المجيب (5) و المجيب (15) أنَّ أبرز التَّحدّيات تَجسّدت في (تدمير البنية التَّحتيَّة بصورة كبيرة جداً)

وبيَّن كلٌّ من المجيب (6) و المجيب (7) أنَّ أكبر تحدٍّ هو (هجرة الكفاءات والأطباء والمهندسين) وأكّد المجيب (8) على (توسّع اقتصاد الظّلّ) وأشار المجيب (9) إلى أنَّ التَّحدّي هو (ضعف المصارف وعدم الثِّقة بها)، بينما وضّح المجيب (10) أنَّ أبرز التَّحدّيات هو (ارتفاع معدّلات البطالة) بينما أكّد المجيب (11) على (محدوديَّة الوصول إلى البنوك الدوليَّة والقيود على الحوالات) وذكر المجيب (12) (غياب سياسات ماليَّة فاعلة لمواجهة التَّضخّم) في حين أشار المجيب (13) أيضاً إلى (فجوة كبيرة في الموازنة بين الإيرادات والنَّفقات)،

وبيّن المجيب (14) أنَّ التَّحدّي الأبرز هو (تراجع حجم الصَّادرات وانسداد منافذ التَّصدير التَّقليديَّة) وأوضّح المجيب (16) أنَّ التَّحدّي هو (ارتفاع تكاليف النَّقل والشَّحن بسبب الأضرار التي لحقت بالطُّرق) وأشار المجيب (17) إلى (ضعف تكامل الأسواق الإقليميَّة مع الاقتصاد السُّوريّ) وأكّد المجيب (18) على موضوع الأسواق فقد أشار إلى (انقسام الأسواق النَّقديَّة وتعدّد سعر الصَّرف) هو من أبرز التَّحدّيات، وبيّن المجيب (19) أنَّ التَّحدّي الاقتصاديّ الأبرز هو (غياب آليَّات التَّأمين ضد المخاطر الاقتصاديَّة) بينما أشار المجيب (20) إلى تحدٍّ جديد وهو (اعتماد المساعدات الخارجيّة دون استراتيجيَّة تنمويَّة).

وبعد الاطّلاع على ما ذكره المجيبون يمكن القول إنَّ هناك كثيراً من التَّحدّيات الاقتصاديَّة التي تُعيق إعادة هيكلة الاقتصاد السُّوريّ بعد عام 2024 ولكن أبرزها كان:

- تراجع عائدات النِّفط والغاز، وهو ما أكّد عليه المجيبان (3) و(4).
- تدمير البنية التَّحتيَّة بصورة كبيرة جداً، وذكره كل من المجيبين (5) و (15).
- هجرة الكفاءات والأطباء والمهندسين، وقد وضّحها كل من المجيبين (6) و(7).
- ضعف تكامل الأسواق الإقليميَّة مع الاقتصاد السُّوريّ، وانقسام الأسواق النَّقديَّة وتعدّد سعر الصَّرف، وقد أشار إلى موضوع الأسواق كلٌّ من المجيبين (17) و(18).

السُّؤال الثاني: كيف تُقيِّمون درجة جاهزيَّة المؤسَّسات الحكوميّة في سورية لتبنّي مفاهيم التَّخطيط الذَّكيّ والتَّحوّل الرقميّ؟

أشار المجيب (1) إلى وجود (جاهزيَّة جزئيَّة في وزارة الاتّصالات بإنشاء مراكز بيانات أوليَّة) ونشر هذه البيانات وهو ما وضّحه المجيب (12) إذ صرّح أنَّ (بعض الجهات تنشر بيانات أوليَّة للشفافيَّة عبر الويب)، وأكّد المجيب (13) على موضوع البيانات إذ بيَّن وجود (ضعف التَّنسيق بين الوزارات لتبادل البيانات الرَّقميَّة) واتّفق مع المجيب (20) حول (تعاون محدود مع القطاع الخاصّ لتطوير المنصَّات الرَّقميَّة) في حين أكّد المجيب (14) على (انعدام سياسة وطنيّة للبيانات).

بينما أكّد المجيب (3) على موضوع (إطلاق مشاريع تجريبيَّة محدودة) كما أنَّ هناك بطءً في التَّنفيذ، إن وجدت هذه المشاريع، وهو ما أكّد عليه المجيب (8) إذ أشار إلى (وجود رؤية حكوميّة لكن ثمَّة بطء في التَّنفيذ) واتّفق مع المجيب (16) إذ قال (وجود وعي نظريّ عالٍ ولكنَّ تَطبيقه بطيء)

في حين أكّد المجيب (2) على موضوع (ضعف الرَّقمنة في الوزارات) واتّفق معه المجيب (9) إذ أشار إلى (الاعتماد على الورقيّات في الغالب رغم وجود حلول رقميَّة)، وحول هذه النُّقطة وضّح المجيب (7) على (الاعتماد بالحدّ الأدنى على خدمات الحوسبة) وقال المجيب (10) حول إمكانيَّة (تدشين بوابات مركَزيَّة للدفع الإلكترونيّ بصورة تجريبيَّة) وأكّد حول هذه النُّقطة المجيب (19) إذ أشار إلى أنَّ (المؤسَّسات المحليّة غائبة عن الرَّقمنة). وأكّد المجيب (4) على (بطء اعتماد أنظمة إدارة المحتوى)، ووجود (اعتماديَّة عالية على النُّظم القديمة) وهو ما وضّحه المجيب (15).

ونوّه المجيب (5) على موضوع (غياب بنية تحتيَّة وإنترنت ثابت السُّرعة)، وارتفاع التَّكلفة وهو ما أكّد عليه المجيب (18) إذ قال (أولويَّات التَّكلفة توقّف التَّوسّع الرقميّ في معظم الجهات) في حين أكّد المجيب (17) على موضوع (ضعف الأمن السِّيبرانيّ، وعدم وجود بروتوكولات حماية).

بينما ركّز المجيب (6) على نقطة تتعلّق بـ (نقص كبير في الكفاءات التِّقنيَّة) وأشار إلى هذه النُّقطة المجيب (11) إذ أكّد على ضرورة (تدريب محدود للموظّفين على استخدام أدوات الذَّكاء الاصطناعيّ).

ومن خلال عرض إجابات المجيبين على هذا السُّؤال نجد أنهم قد قيّموا جاهزيَّة المؤسَّسات الحكوميّة في سوريا لاعتماد مفاهيم التَّخطيط الذَّكيّ والرَّقمنة وفق نقاط أساسيَّة أبرزها:

- التَّركيز على موضوع البيانات الرَّقميَّة، وإنشاء مراكز لها، ونشرها، والتَّنسيق مع جهات عدَّة لنشرها: وهو ما أكّد عليه المجيبون (1) و(12) و(13) و(14).
- تناول موضوع إطلاق مشاريع تجريبيَّة، أو أنَّ المشاريع موجودة ولكن هناك بطء في التَّنفيذ: وهو ما أكّد عليه كل من المجيبين (3) و(8) و(16).

- الحديث عن موضوع الرَّقمنة والابتعاد عن الورقيّات والنُّظم القديمة: وهو ما أكّد عليه المجيبون (2) و(9) و(7) و(10) و(19) و(20) و(4) و(15).
- تناول العديد من محدّدات جاهزيَّة المؤسَّسات الحكوميّة في سورية لاعتماد مفاهيم التَّخطيط الذَّكيّ والرَّقمنة المتعلّقة بالتَّكلفة وضعف البنية التَّحتيَّة، وهو ما أشار إليه المجيبون (5) و(18) و(17). ونقص الكوادر حسب ما أشار إليه المجيب (6)، والمجيب (11).

السُّؤال الثالث: إلى أي مدى تمتلك المؤسَّسات السُّوريَّة كفاءات بشريَّة مؤهّلة لتوظيف أدوات التَّحليل التَّنبّؤيّ، وتقنيَّات التَّعلّم الآليّ في دعم عمليَّة صنع القرار؟

تنوّعت إجابات المجيبين على هذ السُّؤال إذ أشار المجيب (1) إلى (وجود فريق صغير لتطوير نماذج تنبؤيَّة)، بينما وضّح المجيب (2) وجود (مراكز بحثيَّة في الوزارة أقامت ورش عمل مبدئيَّة) في حين أكّد المجيب (11) على موضوع الشَّراكات مع المراكز؛ إذ أشار إلى (شراكات بسيطة مع مراكز أكاديميَّة لتبادل الخبرات)، ومن جهة أخرى أكّد المجيب (14) على موضوع التَّدريب الخارجيّ ولكن من خلال اعتماد استشاريّين (اعتماد على استشاريّين أجانب لمرحلة الإطلاق)، وبالمقابل أشار المجيب (9) إلى أنه يتمّ (توظيف خبراء سوريين مغتربين عن بُعد في بعض المشاريع الرَّقميَّة) وقدم المجيب (15) فكرة حول (إقامة ملتقيات سنويَّة لمشاركات الأبحاث التَّطبيقيَّة) في حين أكّد المجيب (10) على نقطة (تدريب داخليّ لموظّفين مع الجامعة)

وأوضّح المجيب (3) وجود (أقسام تقنيَّة المعلومات تعتمد مهندسي برمجيَّات لديهم خبرة بسيطة) في حين أكّد المجيب (17) على موضوع امتلاك الخبرة البسيطة؛ إذ بيَّن أنَّ الموظّفون مدرّبون على استخدام أدوات الأوفيس مايكروسوفت) وهذا ما أكّد عليه المجيب (6) إذ وضّح (تصنيف الكفاءات الداخليَّة بمتوسّط خبرة عامين في المجال).

في حين أشار المجيب (5) إلى وجود (مجموعات تطوّعيَّة عبر المنظَّمات غير الحكوميّة لتدريب الخريجين)، في حين ذكر المجيب (7) أنه يتمّ (استخدام أدوات مفتوحة المصدر) وأكّد المجيب (19) على هذه النُّقطة والاستفادة أيضاً من المنصَّات العالميَّة في إجراء (دورات قصيرة في منصَّات عالميَّة استفاد منها البعض)، وجاء المجيب (8) ليشير إلى الكفاءات ناتجة عن (خبرات فرديَة في المصارف) وأكّد المجيب (13) حول فكرة الخبرات الفرديَة والتَّعلّم الذَّاتيّ على (وجود رؤى لإطلاق أكاديميَّة للتعلّم الآليّ قريباً)، وأكّد المجيب (16) على موضوع (بناء تجربة أوليَّة لتحليل احتياجات الطَّاقة الكهربائيَّة).

في حين أكّد المجيب (4) على موضوع الدَّورات التَّدريبيَّة للموظّفين إذ قال إنَّ (بعض الشَّركات المحليّة (قطاع خاصّ) توفّر دورات تدريبيَّة للموظّفين الحكوميّين). وبالمقابل أشار المجيب (12) إلى موضوع (نقص التَّدريب المستمرّ يحدّ من مستوى الكفاءة) وأكّد المجيب (20) أنَّ ضعف تدريب الكفاءات يعود

إلى ضعف التَّمويل؛ إذ بيّن أنَّ (دعم محدود من البنك الدَّوليّ لتدريب الكفاءات) يؤدّي حتماً إلى رفع السَّوية. كما أكّد المجيب (18) على (نقص الخبراء في النَّشر العلميّ للمشاريع التَّنبّؤيّة).

يتبيّن من خلال عرض الإجابات حول إجابات المجيبين على امتلاك كفاءات داخليَّة قادرة على تشغيل أدوات مثل التَّعلّم الآليّ، والتَّحليل التَّنبّؤيّ ما يأتي:

- وجود خبرة لدى الموظّفين ولكنها خبرة بسيطة: وهو ما أكّد عليه (المجيبون 3 و 6 و 17).
- وجود فريق صغير لتطوير نماذج تنبؤيَّة وهو ما أكّد عليه المجيب (1).
- التَّركيز على موضوع وجود مراكز بحثيَّة داخل المؤسَّسات، وعمل شراكات مع مراكز، أو الاستفادة من استشاريّين، وإقامة ملتقيات وهو ما أكّد عليه المجيبون (2) و(11) و(14) و(9) و(15).
- مجموعات تطوّعيَّة عبر المنظَّمات غير الحكوميّة لتدريب الخريجين: وقد أكّد على هذه النُّقطة المجيب (5).
- الاستفادة من الأدوات مفتوحة المصدر والمنصَّات العالميَّة: وقد أوضّح هذه النُّقطة المجيبان (7) و(19).
- التَّركيز على التَّعلّم الذَّاتيّ والخبرات الفرديَة: حسب ما وضّحه المجيبان (8) و(13).
- بناء تجربة أوليَّة لتحليل احتياجات الطَّاقة الكهربائيَّة: حسب ما ذكره المجيب (16).
- التَّركيز على موضوع الدَّورات التَّدريبيَّة وتدريب الكفاءات: إذ ركّز عليه وذكره المجيبون (4) و(12) و(20).

السُّؤال الرابع: ما هي التَّعديلات البنيويَّة أو التَّشريعيَّة التي ترونها ضروريَّة لتفعيل منظومة تخطيط ذكيّ ومستدام في السِّياق السُّوريّ؟

ذكر المجيبون العديد من التَّعديلات الهيكليَّة، أو التَّشريعيَّة، التي يرونها ضروريَّة لدعم تخطيط ذكيّ مستدام؛ منها ما ارتبط بسَنِّ قوانين جديدة كما أشار إليه المجيب (2) من (سَنّ قانون البيانات المفتوحة والخصوصيَّة) والمجيب (4) حول (إصدار قانون الحماية الرَّقميَّة) وأيَّده بذلك المجيب (15) الذي أكّد على (سَنّ قانون لحماية المستهلك في التِّجارة الإلكترونيَّة).

بينما أكّد العديد من المجيبين حول تعديل القوانين والتَّشريعات الموجودة وتحديثها، وقد أكّد المجيب (1) على (تحديث قانون الموازنة لتفعيل المرونة الرَّقميَّة) والمجيب (7) على (تعديل قانون الاستثمار ليشمل المشاريع الرَّقميَّة) والمجيب (12) الذي أشار إلى (تعديل قانون المنافسة لدعم الاقتصاد الرقميّ) وأكّد

المجيب (17) على (تحديث قانون العقود الحكوميّة ليشمل العقود الذَّكيّة) وقد أشار المجيب (14) إلى (إصدار مرسوم للمدفوعات الحكوميّة الإلكترونيَّة إلزاميّاً).

وقد أكّد المجيبان (16) و(20) على موضوع التَّخطيط الذَّكيّ فقد أشار المجيب (16) إلى (اعتماد المخطَّطات التَّنظيميَّة الذَّكيّة كمتطلّب رسميّ).

في حين أكّد بعض المجيبين على موضوع الحوكمة فقد أشار المجيب (6) إلى (إنشاء هيئة وطنيّة للحوكمة الرَّقميَّة).

ومن التَّعديلات التي طرحها المجيبون ما أشار إليه المجيب (3) من (تكريس مبدأ الشَّراكة مع القطاع الخاصّ في التَّشريعات) والمجيب (5) إلى (تبسيط إجراءات التَّسجيل الإلكترونيّ للشركات النَّاشئة) والمجيب (8) إلى (حوافز ضريبيَّة للشركات التِّقنيَّة النَّاشئة)، في حين أكّد المجيب (9) على (وضع ضوابط لاستخدام الذَّكاء الاصطناعيّ في القطاع العامّ) وكذلك (إنشاء نظام للرقابة الإلكترونيَّة على الأداء الحكوميّ) حسب ما بيَّنه المجيب (19)، وإمكانيَّة (تشكيل مجلس استشاريّ من خبراء التِّكنولوجيا) حسب ما أشار إليه المجيب (10)، في حين ذكر المجيب (11) ضرورة (إعفاءات جمركيَّة للأجهزة والمعدَّات الرَّقميَّة) ووضّح المجيب (13) موضوع معايير الجودة إذ ذكر (تبنّي معايير ISO للأنظمة الإداريَّة الرَّقميَّة) وذكر المجيب (18) موضوع (تفعيل آليَّات الشَّفافيَّة بمراجعة برمجيَّة دوريَّة).

ومن خلال الطَّرح السَّابق وما ذكره المجيبون من التَّعديلات الهيكليَّة، أو التَّشريعيَّة، التي يرونها ضروريَّة لدعم تخطيط ذكيّ مستدام، إذ تنوّعت هذه التَّعديلات؛ فمنها ما ارتبط بسَنّ قوانين جديدة، ومنها تعديل القوانين والتَّشريعات الموجودة وتحديثها، أو تفعيل موضوع التَّخطيط الذَّكيّ، وموضوع الحوكمة، إضافة إلى كثير من الطُّروحات، والمقترحات في سبيل دعم تخطيط ذكيّ مستدام.

السُّؤال الخامس: ما الأولويَّات التي تقترحونها لبناء خارطة طريق فعَّالة للتحوّل الذَّكيّ في سورية خلال السَّنوات الثَّلاث القادمة؟

ذكر المجيبون العديد من الأولويَّات فقد أشار المجيب (1) إلى (بناء بنية تحتيَّة للاتصال العالي السُّرعة) بينما أكّد المجيب (2) على موضوع (توحيد سعر الصَّرف، ودعم المدفوعات أونلاين) و(تشجيع التَّمويل الرقميّ للمشاريع الصَّغيرة والمتوسّطة) حسب ما ذكره المجيب (19).

وأكّد المجيب (5) على نقطة (تأسيس مركز وطنيّ لتحليل البيانات) وأيَّده بهذه الفكرة المجيب (7) الذي وضّح (نشر مراكز بيانات) وأكّد المجيب (15) على (تطوير مكتبة مفتوحة للبيانات الحكوميّة) وطرح المجيب (8) فكرة مكمّلة لما طرحه المجيبان السَّابقان وهي (وضع إطار قانونيّ للبيانات الخصوصيَّة).

في حين أكّد عدد من المجيبين على موضوع المنصَّات، والبوابات الإلكترونيَّة، حسب ما أشار إليه المجيب (3) من (إطلاق البوابة الحكوميَّة الإلكترونيَّة) والمجيب (12) من (إنشاء منصَّات تجارة إلكترونيَّة

حكوميّة) بينما أكّد المجيب (17) على موضوع (إطلاق مختبرات ابتكار مشتركة مع الجامعات) في حين أكّد المجيب (9) على (إطلاق مشاريع نموذجيَّة في القطاع الصِّحيّ) وكذلك التَّركيز على نقطة مهمّة مرتبطة بالتَّحوّل الرقميّ، وهي حسب ما أشار إليه المجيب (14) من (إعداد برنامج وطنيّ للأمن السِّيبرانيّ)، وأضاف المجيب (18) ضرورة (تصميم نظام متابعة الأداء الذَّكيّ لكل وزارة)، وأكمل المجيب (13) ذكر أولويَّات في هذا المجال؛ إذ أكّد على (ربط سجلَّات الهويَّة الوطنيّة مع الخدمات الرَّقميَّة)، وقد أشار المجيب (20) إلى نقطة (تنمية المواهب الرَّقميَّة عبر منح دراسيَّة).

في حين ذكر المجيب (4) أنَّه من الأولويَّات كان (تدريب الموظّفين الحكوميّين على المهارات الرَّقميَّة)، وبينما ذكر المجيب (6) أنَّه من الأولويَّات (دمج نظم ERP في الوزارات الرَّئيسية أولاً)، وكذلك (وضع خطَّة مستدامة للصيانة والدَّعم الفنيّ) حسب ما أشار إليه المجيب (10)، في حين أكّد المجيب (11) على (تحفيز القطاع الخاصّ بالإعفاءات الضريبيَّة الرَّقميَّة). وفي مجال العمران أشار المجيب (16) إلى ضرورة (اعتماد تقنيَّات الذَّكاء الاصطناعيّ في التَّخطيط العمرانيّ).

ومما ذكر سابقاً يمكن القول إن أولويَّات خارطة الطَّريق للتحوّل الذَّكيّ في السِّياق السُّوريّ خلال السَّنوات الثَّلاث القادمة والتي طرحها المجيبون كانت متنوّعة وشاملة ولعل أبرزها:

- التَّركيز على موضوع تحليل البيانات، وإنشاء مراكز لها، وهو ما أكّد عليه المجيبون (5) و(7) و(15) و(8).
- التَّأكيّد على موضوع المنصَّات، والبوابات الإلكترونيَّة، والهويَّة الرَّقميَّة: حسب ما ذكره المجيبون (3) و(12) و(17) و(9) و(14) و(18) و(13) و(20).
- اعتماد تقنيَّات الذَّكاء الاصطناعيّ في مجالات متنوّعة وربطها بسوق العمل: حسب ما أشار إليه المجيب (16).

تحليل نتائج المقابلات:

أظهرت نتائج المقابلات مع عيّنة من عشرين خبيراً ومختصّاً في الشَّأنين: الاقتصاديّ، والإداريّ السُّوريّين بعد عام 2024، مجموعة من المحاور الرَّئيسة التي تعكس واقع التَّحدّيات، والفرص المرتبطة بالتَّحوّل الرقميّ، والتَّخطيط الذَّكيّ، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التَّحدّيات الاقتصاديَّة المؤثّرة على إعادة الهيكلة:

اتّفق غالبية المشاركين على أنَّ المرحلة الحاليّة تشهد تداخلاً بين تحديَّات هيكليَّة وأخرى ظرفيَّة، كان أبرزها تراجع عائدات النِّفط والغاز، والتَّدمير الواسع للبنية التَّحتيَّة، وهجرة الكفاءات، إضافة إلى ضعف

تكامل الأسواق الإقليميَّة، وانقسام الأسواق النَّقديَّة. وهذه التَّحدّيات، التي تتقاطع مع ما ورد في الأدبيَّات حول أثر الحروب على الاقتصاد (كما أوضحته نماذج إعادة الإعمار المعتمدة في الدِّراسّات السَّابقة)، تمثّل عائقاً أمام أيِّ تحوّل ذكيّ، كونها تحدّ من القدرة على استثمار التِّكنولوجيا في بيئة تفتقر إلى الاستقرار الاقتصاديّ.

ثانياً: جاهزيَّة المؤسَّسات الحكوميّة للتحوّل الذَّكيّ:

أظهرت الرُّدود تبايناً واضحاً بين وجود مبادرات محدودة لإنشاء مراكز بيانات ونشر المعلومات، وبين استمرار الاعتماد على النُّظم الورقيَّة والتِّقنيّات القديمة. وأشار عدد من الخبراء إلى بطء تنفيذ المشاريع الرَّقميَّة رغم وجود رؤى حكوميّة، إضافة إلى ضعف البنية التَّحتيَّة للاتصالات، وارتفاع تكاليف التَّشغيل، وهو ما يتّسق مع الإطار النظريّ الذي يربط التَّحوّل الرقميّ بالاستثمار في البنية التَّحتيَّة التِّقنيَّة، والسِّياسَات التَّنظيميَّة. كما تبيّن أنَّ نقص الكفاءات التِّقنيَّة، وغياب بروتوكولات الأمن السِّيبرانيّ يشكلان نقاط ضعف رئيسيَّة في منظومة الجاهزيَّة.

ثالثاً: الكفاءات البشريَّة وقدرتها على توظيف الذَّكاء الاصطناعيّ:

أوضحت البيانات أنَّ المؤسَّسات السُّوريَّة تمتلك بعض الكفاءات البشريَّة في مجالات التَّحليل التَّنبّؤيّ والتَّعلّم الآليّ، إلا أنَّ هذه الكفاءات غالباً ما تكون محدودة الخبرة، وتعتمد على التَّدريب الذَّاتيّ، أو المبادرات الفرديَة. وفي المقابل، ظهرت جهود لبناء شراكات مع مراكز بحثيَّة، وإقامة ورش عمل وملتقيات علميَّة، واستخدام أدوات مفتوحة المصدر، ومنصَّات عالميَّة. غير أنَّ غياب برامج تدريب مستمرّة، وضعف التَّمويل، والاعتماد على استشاريّين خارجيّين، كلها عوامل تحدّ من استدامة تنمية هذه القدرات. وهذا يتوافق مع فرضيَّات الدِّراسَة التي تتوقّع وجود فجوة بين الإمكانيات الحاليّة، والمتطلّبات المستقبليَّة للتحوّل الذَّكيّ.

رابعاً: التَّعديلات البنيويَّة والتَّشريعيَّة المطلوبة:

خامساً: أولويَّات خارطة الطَّريق للتحوّل الذَّكيّ:

ركّزت مقترحات المشاركين على ضرورة تأسيس مراكز وطنيّة لتحليل البيانات، ونشر مراكز البيانات الحكوميّة، إلى جانب إطلاق المنصَّات والبوابات الإلكترونيَّة، وربطها بالهويَّة الرَّقميَّة، وتطوير برامج الأمن السِّيبرانيّ. كما دعا بعضهم إلى اعتماد تقنيَّات الذَّكاء الاصطناعيّ في التَّخطيط العمرانيّ، وتدريب

الكوادر الحكوميّة على المهارات الرَّقميَّة، وتحفيز القطاع الخاصّ عبر حوافز ضريبيَّة. وهذه الأولويَّات، عند مقارنتها بالأطر المرجعيَّة في الدِّراسّات السَّابقة، تعكس إدراكاً متزايداً بأنَّ التَّحوّل الرقميّ لا يتحقّق فقط بالتِّقنيّات، بل يحتاج أيضاً إلى تكامل بين البنية التَّحتيَّة، والتَّشريعات، وتنمية القدرات البشريَّة.

التَّحقّق من الفرضيَّات في ضوء النَّتائج:

أظهر تحليل بيانات المقابلات أنَّ الواقع الميدانيّ يعكس، بدرجة كبيرة، ما افترضته الدِّراسَة في إطارها النظريّ؛ فقد كشفت الرُّدود عن فجوة واضحة بين الرؤى المعلنة والتَّطبيق العمليّ، حيث ما تزال البنية التَّحتيَّة الرَّقميَّة ضعيفة، والمشاريع التَّنفيذيَّة تسير بوتيرة بطيئة، في ظلّ نقص الكفاءات المؤهّلة لتوظيف الأدوات التَّحليليَّة المتقدّمة، واعتماد متزايد على المبادرات الفرديَة أو الخبرات الخارجيّة المؤقتة.

كما برز قصور الإطار التَّشريعيّ والتنظيميّ عن مواكبة متطلّبات الاقتصاد الرقميّ، مع غياب قوانين متخصّصة لحماية البيانات، وتعزيز الابتكار، وتباين ملحوظ في جاهزيَّة المؤسَّسات تبعاً لحجمها ومواردها. واتّفق المشاركون على أنَّ السَّنوات الثَّلاث المقبلة تمثّل مرحلة حاسمة تتطلَّب استثمارات مركّزة في البنية التَّحتيَّة، والتَّشريعات، وتكامل قواعد البيانات، إلى جانب تعزيز الشَّراكات بين القطاعين العامّ والخاصّ بدعم من الجهات الدوليَّة. ويعكس هذا التَّوافق بين المعطيات النَّظريَّة والنَّتائج الميدانيّة قوة الاتّساق بين أهداف الدِّراسَة، وما تمّ رصده على أرض الواقع.

دعم النتائج بالمؤشّرات الكميّة:

لتعزيز التحليل النوعيّ الذي اعتمد على آراء الخبراء، استأنست الدِّراسَة بعدد من المؤشّرات الكميّة الدوليّة التي تعكس الواقع السوري بعد عام 2024. فقد أظهر مؤشّر مدركات الفساد (CPI) لعام 2024 أنَّ سورية سجّلت (100/12) واحتلّت المرتبة 177 عالميًّا من أصل 180 دولة، وهو ما يتّسق مع آراء الخبراء حول ضعف الشفافيّة والحوكمة. كما بيّن مؤشّر تطوير الحكومة الإلكترونيّة (EGDI) أنَّ سورية ضمن أدنى الشرائح عالميًّا بقيمة (0.26)، ما يؤكّد محدوديّة جاهزيّتها المؤسّسيّة للتحوّل الرقميّ. وإلى جانب ذلك، ما يزال أكثر من (64%) من السكّان بلا وصول منتظم إلى الإنترنت، الأمر الذي يحدّ من إمكانيّات تعميم الخدمات الرقميّة. إنَّ إدماج هذه المؤشّرات الكميّة يدعم مصداقيّة النتائج النوعيّة، ويضع الحالة السوريّة في سياق مقارن معايير دوليّة، بما يعزّز من موضوعيّة الاستنتاجات.

الخاتمة والتَّوصيات:

خلصت الدِّراسَة إلى أنَّ التَّحوّل الرقميّ، والتَّخطيط الذَّكيّ، يمثّلان مسارين حيويّين لإعادة هيكلة الاقتصاد السُّوريّ بعد عام 2024، إلا أنَّ تبنيهما يواجه تحديَّات بنيويَّة وتنظيميَّة تتعلّق بضعف البنية التَّحتيَّة الرَّقميَّة، ونقص الكفاءات المؤهّلة، وقصور الإطار التَّشريعيّ، وتباين جاهزيَّة المؤسَّسات. وقد أظهرت النَّتائج أنَّ هناك توافقاً بين الرؤى النَّظريَّة والمعطيات الميدانيّة، ممَّا يعزّز الحاجة إلى مقاربة متكاملة تجمع بين الاستثمار في التِّكنولوجيا وتطوير البيئة المؤسّسيَّة.

وبناءً على النتائج، توصي الدِّراسَة بما يلي:

1. **إطلاق استراتيجيَّة وطنيّة للتحوّل الرقميّ** ترتبط مباشرة بخطط التَّنمية الاقتصاديَّة، على أن تتضمَّن أهدافًا مرحليَّة قابلة للقياس مثل رفع نسبة الخدمات الحكوميَّة الإلكترونيَّة إلى 50% بحلول عام 2027.
2. **تطوير الإطار التَّشريعيّ والتنظيميّ** من خلال إقرار قوانين لحماية البيانات الشخصيَّة، وتشريعات لتنظيم التِّجارة الإلكترونيَّة والعقود الذَّكيّة، بما يعزّز الثقة بالمعاملات الرقميَّة.
3. **الاستثمار في البنية التَّحتيَّة الرَّقميَّة** عبر تحديث شبكات الاتّصالات لزيادة سرعة الإنترنت بنسبة لا تقل عن 30% سنويًا، وتوسيع مراكز البيانات الوطنيَّة، وتعزيز منظومات الأمن السِّيبرانيّ.
4. **بناء القدرات البشريَّة** من خلال برامج تدريب متخصّصة في التَّحليل التَّنبّؤيّ والذَّكاء الاصطناعيّ، بالتعاون مع الجامعات والمراكز البحثيَّة، مع وضع خطط لرفع كفاءة 10000 موظف حكوميّ خلال ثلاث سنوات.
5. **تعزيز الشَّراكات بين القطاعين العامّ والخاصّ** عبر حوافز ضريبيَّة ومِنَح مشتركة، بدعم من المانحين والمنظَّمات الدوليَّة، بما يسهّل نقل التِّكنولوجيا وتبادل الخبرات التطبيقيَّة.
6. **تنفيذ مشاريع نموذجيَّة في القطاعات ذات الأولويَّة** مثل:
   - **الصحة:** إنشاء منصّة وطنية للسِّجلات الطبية الإلكترونيَّة.
   - **التعليم:** إدخال أنظمة تعليم ذكيّ للتعلّم عن بُعد في الجامعات الحكومية.

إنَّ تبنّي هذه التَّوصيات على نحوٍ متكامل ومرحليّ من شأنه أنْ يضع سورية على مسار تحوّل رقميّ مستدام، يواكب التَّطوّرات العالميَّة، ويستجيب في الوقت ذاته لخصوصيَّة السِّياق المحليّ، ممَّا يسهم في تعزيز القدرة التَّنافسيَّة للاقتصاد الوطنيّ وتحقيق التَّنمية المستدامة.

المراجع

المراجع العربية

- ابتكر. (2021، 28 أبريل). محركات الابتكار: كيف نجحت سنغافورة في تحقيق حكومة رقمية قائمة على الابتكار [مقال]. *منصة ابتكر*. https://ibtekr.org/cases/محركات-الابتكار-كيف-نجحت-سنغافورة-في-تحولها-نحو-الحكومة-الرقمية/

المراجع الأجنبية

- Alkhazaleh, D. S. (2023). The impact of digital transformation in public administration, Jordan as a case study. *Journal of Public Administration*, *46*(2), 123–140. https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1730568
- Al-Khouri, A. M. (2018). *E-government transformation: The global scenario* [Framework report]. Arab Organization for Administrative Development (ARADO), League of Arab States. https://arab-digital-economy.org/wp-content/uploads/2021/05/2018_01.pdf
- Al-Naimi, S. M. (2022). Economic diversification trends in the Gulf: The case of Saudi Arabia. *Circular Economy and Sustainability, 2*(3), 221–230. https://doi.org/10.1007/s43615-021-00106-0
- Bonnet, D., & Westerman, G. (2020, November 19). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-elements-of-digital-transformation/
- Donovan, K., Panikoff, J., de Kruijf, L., & Fatima, M. (2025, July 17). Charting a strategic path for Syria's postwar reconstruction. *Atlantic Council*. https://www.atlanticcouncil.org/blogs/econographics/charting-a-strategic-path-for-syrias-post-war-reconstruction/

- El Khatib, M., & Al-Sadi, A. (2023). Digital transformation and sustainability factor cases from UAE. *American Journal of Industrial and Business Management, 13*(1), 1–12. https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.131001
- Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., & Tucci, C. L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons, 67*(3), 523–536. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007
- Habib, M. (2023). Digital transformation strategy for developing higher education in conflict-affected societies. *Social Sciences and Humanities Open, 8*(1), Article 100627. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100627
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2018). Decision support systems and strategic planning: Information technology and SMEs' performance. *International Journal of Decision Support Systems, 3*(1), 53–70. https://doi.org/10.1504/IJDSS.2018.094260
- Levant24. (2025, June 4). Syria's digital transformation. *Levant24 News*. https://levant24.com/news/2025/06/syrias-digital-transformation/
- Mouselli, S., & Hassan, M. (2022). Integrating digital skills into higher education curricula: A Syrian public universities' analysis. *Journal of Service, Innovation and Sustainable Development, 3*(1), 83–94. https://doi.org/10.33168/SISD.2022.0107
- Qasem, Y. (2025, March 9). Case study: Estonia's digital transformation journey. *GovCX Journal*. International Foundation for Customer Experience in Government. https://journal.govcx.org/case-study-estonias-digital-transformation-journey/?utm_source=chatgpt.com
- Radchenko, K. (2024). Is smart city model promising for sustainable post-war recovery of Ukraine? In *Proceedings of the Central and Eastern European eDem and eGov Days 2024* (pp. 130–142). ACM. https://doi.org/10.1145/3670243.3672438

- Rockefeller Foundation, & Arup. (2014, November 1). *City resilience framework – 100 resilient cities* [Report]. Rockefeller Foundation. https://www.rockefellerfoundation.org/wp-content/uploads/100RC-City-Resilience-Framework.pdf
- Scheibner, J., Ienca, M., Sleigh, J., & Vayena, E. (2021). Benefits, challenges and contributors to success for national eHealth systems implementation: A scoping review [Preprint]. *arXiv*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2106.08737
- Thrippleton, T., Blattert, C., Gallus Bont, L., Mey, R., & Zell, J. (2021, August 4). A multi-criteria decision support system for strategic planning at the Swiss forest enterprise level: Coping with climate change and shifting demands in ecosystem service provisioning. *Frontiers in Forests and Global Change, 4,* Article 693020. https://doi.org/10.3389/ffgc.2021.693020
- Vatamanu, A. F., & Tofan, M. (2025). Integrating artificial intelligence into public administration: Challenges and vulnerabilities. *Administrative Sciences, 15*(4), 149. https://doi.org/10.3390/admsci15040149
- Zhang, J., & Mora, L. (2023). Nothing but symbolic: Chinese new authoritarianism, smart government, and the challenge of multi-level governance. *Government Information Quarterly, 40*(4), 101880. https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101880

Stardom University

Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies

– Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies –

Issued quarterly by Stardom University

2ed issue – Volume 3 – 2025

ISSN 2980-3799